

Edyta Bombiak¹

Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi jako przyczyna deprecjacji kapitału ludzkiego w organizacji

Dysfunctions in Human Resource Management as a Cause of Human Capital Depreciation in Organizations

Abstract: In knowledge-based economies, employees are considered the most valuable capital of modern organizations – the main elements of intellectual capital and the source of added value. These assets may be subject to either appreciation or depreciation. Since the latter is, without any doubt, an undesirable phenomenon, it is vital to identify the factors that may initiate or intensify the process of human capital depreciation. The main reasons for the loss of the value of human capital should be sought within organizations. Dysfunctions in the area of human resource management resulting in an inappropriate capital use and development appear to be crucial here. Research undertaken by the author focused on the influence of selected dysfunctions in the area of the personnel function on the condition of human capital. The aim of this study was to identify those areas of human resource management in which the appearance of dysfunctions strongly affects the depreciation of human capital. Therefore, the research attempts to assess the impact of selected dysfunctions on the state of the human capital of the organization.

Key words: human capital, human resource management, depreciation, dysfunction.

¹ edyta.bombiak@uph.edu.pl

Wprowadzenie

Funkcja personalna jest jednym z filarów działalności każdego współczesnego przedsiębiorstwa. Wynika to z roli, jaką kapitał ludzki odgrywa obecnie w organizacjach. Ludzie to czynnik o znaczeniu strategicznym w budowaniu przewagi konkurencyjnej nowoczesnych firm. Dzieje się tak ze względu na unikatowość, trudność w powieleniu, jak też – szczególnie pożądaną w dzisiejszym, turbulentnym otoczeniu – elastyczność zasobu ludzkiego. W erze e-gospodarki człowiek, ze swoją wiedzą i zdolnościami, determinuje rozwój bądź upadek organizacji. Cenny kapitał ludzki można powiększać za pomocą szeroko rozumianych inwestycji. Jednak istnieją czynniki, które mogą wywoływać proces odwrotny, określany terminem „depresiasi kapitału ludzkiego”. Do stymulatorów tego negatywnego procesu zaliczyć należy dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W badaniach podjęto próbę oceny wpływu wybranych dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego organizacji. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie tych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, w których pojawienie się dysfunkcji silnie oddziałuje na depresiasi kapitału ludzkiego. Aby zrealizować przyjęty cel, wykorzystano krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz metodę sondażu diagnostycznego bazującą na kwestionariuszu ankiety. W toku rozważań skoncentrowano się na kapitale ludzkim rozpatrywanym na poziomie jednostkowym i organizacyjnym.

Istota kapitału ludzkiego

Pojęcie „kapitał ludzki” może być rozpatrywane na różnych poziomach odniesienia, gdyż z kapitałem ludzkim mamy do czynienia nie tylko w organizacji, ale również w szerszych grupach społecznych. Kapitał ludzki w ujęciu makroekonomicznym definiowany jest jako zasób: wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w społeczeństwie, który może być źródłem przewagi danego kraju nad innymi [Król, Ludwiczynski 2006, s. 11]. Z kolei na poziomie organizacji jest on postrzegany jako kluczowy komponent kapitału intelektualnego obejmujący: wiedzę, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, które wspomagane kreatywnością tworzą mechanizm napędzający procesy rozwojowe w organizacji [Patalas-Maliszewska 2010]. Powstaje on jako efekt synergii indywidualnego i zespołowego kapitału ludzkiego [Morawski, Stosik 2009, s. 51].

Kapitał ludzki na poziomie jednostki S. Domański definiuje jako uwarunkowany genetycznie potencjał, obejmujący: wiedzę, umiejętności, zdrowie,

siłę i energię witalną zawartą w człowieku, który można powiększać dzięki inwestycjom [Domański 1993, s. 95]. To także cechy wnoszone przez pracownika (inteligencja, kreatywność), jego zdolność do uczenia się oraz motywacja do działania i dzielenia się wiedzą, co określa jego predyspozycje do pracy oraz przystosowywania do zachodzących zmian [Łukasiewicz 2009, s. 19; Węziak-Białowska, Kotowska 2014, ss. 81–106]. A. Poczowski podkreśla, że ten ogół cech i właściwości reprezentowanych przez ludzi posiada określoną wartość oraz stanowi źródło przyszłych dochodów zarówno pracownika, czyli właściciela kapitału ludzkiego, jak i zatrudniającej go organizacji [Poczowski 2007, s. 41]. Tak rozumiany kapitał ludzki jest przypisany do danej osoby.

Wielowymiarowość oraz złożoność wewnętrznej struktury kapitału ludzkiego potwierdzają definicje wyodrębniające liczne jego komponenty o charakterze: intelektualnym, moralnym, psychicznym i fizycznym. Kapitał ludzki, w odróżnieniu od kapitału rzeczowego i finansowego, nie może być przedmiotem obrotu rynkowego i zmieniać właściciela, co istotnie ogranicza możliwość swobodnego obrotu nim i decydowania o sposobie jego zagospodarowania [Kunasz 2004, s. 435]. Jednak za odpowiednią opłatą może być wynajęty pracodawcom [Ehrenberg, Smith 1997, ss. 23–24]. Niemożność oddzielenia tego kapitału od człowieka, stanowi podstawę jego unikalności i trudności w kopiowaniu. Stąd, jako determinant przewagi konkurencyjnej, jest on dobrem rzadkim. Wyjątkowość kapitału ludzkiego, w porównaniu z pozostałymi zasobami przedsiębiorstwa, upatrywana jest m.in. w tym, że może on pomnażać swoją wartość [Juchnowicz 2007, s. 16; Górecka 2009, s. 567]. Ponadto, w konsekwencji procesu uczenia się, zachodzi także w trakcie wykonywania pracy. Inne zasoby przedsiębiorstwa zwiększają swoją wartość jedynie na skutek odpowiedniego ich wykorzystania przez człowieka.

Oddziaływanie na kapitał ludzki prowadzi do zmian w jego stanie, wśród których wyodrębnić można:

- zmiany pozytywne, których efektem jest ilościowy i jakościowy rozwój kapitału ludzkiego, lepsze jego dopasowanie do oczekiwań, poprawa struktury jego elementów;
- zmiany negatywne, które prowadzą do deprecjacji kapitału ludzkiego, zmniejszania się całkowitego jego zasobu, kształtowania niewłaściwej jego struktury bądź pojawiania się niewłaściwych elementów [Kowalski 2010, ss. 292–293].

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są zmiany negatywne i czyniki je wywołujące.

Deprecjacja kapitału ludzkiego

Koncepcja deprecjacji kapitału ludzkiego nawiązuje do teorii kapitału ludzkiego rozwiniętej przez T.W. Schultza, w myśl której czynnik ludzki jest nowym jakościowo czynnikiem wytwórczym, obok tradycyjnych czynników, takich jak: praca, ziemia i kapitał rzeczowy [Schultz 1976, s. 24]. Deprecjacja, rozumiana jako obniżanie wartości, może dotyczyć utraty znaczenia czegoś bądź działań do takiej utraty prowadzących (np. do utraty wartości etycznych) [Sobol 2003, s. 127]. W przypadku kapitału ludzkiego wystarczy obniżenie się jednej z jego składowych (np. motywacji), przy pozostałych składowych stałych, by jego wartość zmalała [Lipka, Winnicka-Wejs 2013, s. 194]. W praktyce wyróżniamy różne rodzaje deprecjacji kapitału ludzkiego i mówimy o jego zużyciu: moralnym, biologicznym oraz społecznym (zob. tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje deprecjacji kapitału ludzkiego

Deprecjacja	Rodzaj utraty zdolności do pracy	Istota
Fizyczna	Przejęciowa utrata zdolności do pracy	Naturalna reakcja organizmu ludzkiego na wysiłek fizyczny i psychiczny (zmęczenie, stres). Odwrócenie skutków deprecjacji fizycznej przejęciowej wymaga zapewnienia pracownikowi odpoczynku oraz posiłku regeneracyjnego
	Częściowa utrata zdolności do pracy	Jest spowodowana biologicznym procesem starzenia się organizmu, chorobami i wypadkami. Wyrównanie ubytku bywa trudne lub niemożliwe
	Całkowita utrata zdolności do pracy	Powoduje ją zawansowany biologiczny proces starzenia się organizmu oraz choroby i wypadki, które prowadzą do tego, że pracownik nie jest zdolny do świadczenia pracy
Moralna	Przejęciowa utrata zdolności do pracy	Dezaktualizacja kompetencji na skutek starzenia się wiedzy i postępu technologicznego
Spoleczna	Przejęciowa utrata zdolności do pracy	Niepożądana z punktu widzenia organizacji dynamika postaw i wartości, spowodowana utratą lojalności wobec pracodawcy. Jej skutki są odwracalne pod warunkiem podjęcia przez pracodawcę działań wzmacniających więzi z pracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Makowski 2000, ss. 11–12, Heninborch-Buhaj 2012, s. 73, Lipka, Winnicka-Wejs 2013, s. 205].

Deprecjacja biologiczna jest skutkiem starzenia się organizmu, chorób bądź też zdarzeń losowych i znajduje wyraz w spadku wydolności fizycznej i psychicznej jednostki. Formy, jakie może przyjmować to:

- przejściowa utrata zdolności do pracy – jest to naturalna reakcja organizmu na nadmierny wysiłek fizyczny i psychiczny, która ma charakter odwracalny, jeśli zapewni się warunki do regeneracji utraconych sił witalnych (wypoczynek, pożywienie);
- częściowa utrata zdolności do pracy – jest związana z biologicznym starzeniem się organizmu lub zdarzeniami losowymi (wypadki, choroby);
- całkowita utrata zdolności do pracy – jest spowodowana zaawansowanym wiekiem pracownika [Domański 1993, s. 23, Makowski 2000, ss. 11–12].

Moralne zużycie kapitału ludzkiego jest procesem analogicznym do ekonomicznego zużywania się kapitału rzeczowego. Wiąże się ono z dezaktualizacją nabytych umiejętności oraz wiedzy – w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarki opartej na wiedzy, należy stale ją uzupełniać [Makowski 2000, ss. 11–12]. Utrata wartości jest w tym przypadku spowodowana nie tylko starzeniem się informacji posiadanych przez pracownika, ale też wkraczaniem na rynek pracy młodych i wykształconych ludzi [Giegieł 2017, s. 45].

A. Lipka i A. Winnicka-Wejs zwracają uwagę na jeszcze jeden rodzaj deprecjacji, który określają terminem „deprecjacja społeczna”. Obejmuje ona niepożądane z punktu widzenia organizacji postawy oraz wyznawane wartości i wyraża się głównie spadkiem lojalności zatrudnionych [Lipka, Winnicka-Wejs 2013, s. 205].

Zużycie kapitału ludzkiego zależy zatem zarówno od stopnia naturalnego zużycia (starzenia się) ludzkiego organizmu oraz właściwych mu psychofizjologicznych funkcji, jak też od stopnia aktualności posiadanej przez pracownika wiedzy lub od zmiany wartości otrzymanego wykształcenia [Adamiec 2011, ss. 89–92].

Najłatwiej i najszybciej można odwrócić skutki deprecjacji biologicznej o charakterze przejściowym. Zazwyczaj wystarczy do tego zapewnienie pracownikowi niezbędnego odpoczynku oraz posiłku regeneracyjnego. Często skutecznie można także łagodzić skutki przejściowej utraty zdolności do pracy, jeżeli jest ona spowodowana postępującym procesem starzenia się organizmu. Sprzyja temu dbałość o ergonomiczne środowisko pracy. Nie bez znaczenia jest tu wdrożenie koncepcji zarządzania wiekiem, której istotą jest podejmowanie działań mających zwiększyć wydajność pracy osób starszych [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 9]. Warto tu wspomnieć także o znaczeniu

inwestycji w prywatną opiekę medyczną, zajęcia sportowe oraz grupowe ubezpieczenia na zdrowie i życie, coraz częściej oferowane przez pracodawców w ramach świadczeń dodatkowych. Podobnie jak elastyczny czas pracy mogą one sprzyjać łagodzeniu konsekwencji nieuchronnego procesu starzenia się biologicznego organizmu.

Odwracalne są także skutki deprecjacji moralnej. Wymagają one inwestycji rozwojowych, które mogą być inicjowane przez pracownika lub pracodawcę. Rozwój zawodowy realizowany jest zarówno za pomocą wzbogacania stanowiska pracy, rotacji na stanowiskach, rozszerzania zakresu obowiązków, jak też różnego rodzaju szkoleń podnoszących kwalifikacje.

Deprecjacja społeczna znajdująca wyraz w spadku lojalności zatrudnionych wydaje się być kategorią najbardziej złożoną. Przyczyn utraty lojalności może być bowiem wiele, gdyż ten aspekt postawy pracownika jest kształtowany na różnych etapach procesu kadrowego. W kontekście współczesnych trendów, w realizacji funkcji personalnej warto zwrócić uwagę na wpływ uelastyczniania zatrudnienia na kształtowanie lojalności pracowników. Elastyczne formy zatrudnienia oznaczają zarówno łatwość zatrudnienia, ale też i zwolnienia pracownika. Skutkują one tymczasowym charakterem związku zatrudnionego z organizacją oraz znacznym poziomem fluktuacji kadr [Bombiak 2016, ss. 58–59]. Krótkotrwały charakter relacji zatrudnionego z organizacją nie sprzyja utożsamianiu się pracowników z firmą. Można zatem sformułować tezę, że deprecjacja społeczna stanowi efekt uboczny nasilającej się tendencji do wzrostu elastyczności modeli zatrudnienia.

Deprecjacja kapitału ludzkiego, niezależnie od jej rodzaju, jest niewątpliwie zjawiskiem niepożądanym, stąd istotnego znaczenia nabiera identyfikacja czynników, które mogą inicjować lub nasilać ten proces. Biorąc pod uwagę trudności w realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi, wynikające z tego, że kapitał ludzki jest szczególnie wrażliwy na nieodpowiednie traktowanie, można sformułować również tezę, że istotnym stymulatorem utraty wartości tego kapitału mogą być właśnie nieprawidłowości w realizacji funkcji personalnej. Próbkę weryfikacji powyższej tezy podjęto w toku badań empirycznych.

Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to jeden z ważniejszych obszarów zarządzania we współczesnych, opartych na wiedzy, organizacjach. Obejmuje ono ogół

instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów odnoszących się do zapewnienia w określonym miejscu i czasie, niezbędnych pod względem ilościowym i jakościowym, zasobów ludzkich oraz do efektywnego nimi dysponowania zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa [Pocztowski 1993, s. 20]. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi stwarza warunki do skutecznego konkurowania na globalnym rynku i tworzenia wartości dodanej organizacji. Jednak złożoność tego procesu, z jednej strony, oraz zmienność i niestabilność otoczenia, z drugiej strony, powodują, że nie zawsze przebiega on prawidłowo, skutkując pojawieniem się wielu dysfunkcji.

Dysfunkcje można zdefiniować jako długotrwałe, istotne nieprawidłowości w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji, w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym, wynikające głównie z zakłóceń występujących wewnątrz podstawowych obszarów działania przedsiębiorstwa oraz w relacjach między poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa a jego otoczeniem [Janowska 2010, ss. 62–63]. Należy je traktować jako zjawisko wpływające w sposób negatywny na określony system społeczny, gdyż wskutek dysfunkcji systemy ulegają zmianom w niepożądanym kierunku. Z kolei długotrwałe oddziaływanie dysfunkcji może doprowadzić do stanu patologicznego, choć granica między dysfunkcją a patologią jest nieostra [Pasieczny 2012, s. 118]. Patologia jest bowiem najczęściej definiowana jako „każda dysfunkcja w organizacji, która nie pozwala na osiągnięcie wyznaczonych celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach” [Stocki 2005, s. 49]. Synonimem dysfunkcji wydaje się być natomiast termin „niesprawność”, rozumiany jako przeciwieństwo sprawności, której podstawowymi walorami są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność [Kieżun 2012, s. 14]. W tym kontekście za niesprawny można zatem uznać proces charakteryzujący się brakiem skuteczności, ekonomiczności i korzystności. S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska utożsamiają dysfunkcje właśnie z niewłaściwym lub niesprawnym pełnieniem określonych funkcji (zadań) przez określony podmiot (np. osobę, zespół, kadrę kierowniczą czy przedsiębiorstwo jako całość) [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2008, ss. 319–320]. Zdaniem cytowanych autorów mogą one przyjmować dwojaki charakter, a mianowicie:

- nadmiernego „przerostu” (nadmiaru) określonej funkcji, np. nadmiar procedur kontrolnych, nadmierna częstotliwość i szczegółowość kontroli (kontrola dla kontroli);
- niedorozwoju pewnych funkcji, tj. niedostatecznego ich spełniania przez określony podmiot czy podsystem przedsiębiorstwa, np. niewłaściwy do-

bór personelu lub niesprawny system szkoleń organizowanych przez dział kadr [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2008, ss. 319–320].

W organizacji ma miejsce wiele zachowań dysfunkcyjnych, a szczególnie podatna na nie jest sfera zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzone w tym obszarze cykliczne badania pozwoliły zidentyfikować wiele nieprawidłowości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi występującymi w firmach i instytucjach [Cewińska, Wojtaszczyk 2005, ss. 467–483; Wojtaszczyk 2007, ss. 179–190; Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2011, ss. 470–483; CBOS 2014, Mikula 2014, s. 245]. S. Lachiewicz i A. Zakrzewska-Bielawska zwracają uwagę na to, iż okresem sprzyjającym natężeniu dysfunkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi są procesy prywatyzacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, którym towarzyszy niejednokrotnie redukcja i wymiana personelu [Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2008, ss. 320–321]. Problematyka dysfunkcji jest w literaturze przedmiotu podejmowana równolegle z badaniem stopnia deprecjacji kapitału ludzkiego [Bieszk-Stolorz 2015, ss. 37–43, Heninborch-Buhaj 2012, ss. 73–75]. Równie interesującym i ważnym przedmiotem badań wydaje się być relacja występująca między tymi obszarami, przy czym zauważyć można niedostatek badań łączących obydwie problematyki. Zdiagnozowana luka empiryczna stała się inspiracją do podjęcia przez autorkę badań dotyczących wpływu dysfunkcji, występujących w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, na stan kapitału ludzkiego.

Omówienie wyników badań własnych

W celu oceny wpływu wybranych dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego na przełomie października i listopada 2017 r. przeprowadzono badanie ankietowe, w którym wzięło udział 133 menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego. Badane podmioty były zróżnicowane pod względem:

- wielkości zatrudnienia (małe – 24%, średnie – 65%, duże – 12%);
- formy własności (prywatne – 89%, państwowe – 11%);
- dominującego rodzaju działalności (produkcyjna – 33%, usługowa – 45%, handlowa – 22%).

W strukturze badanej populacji menedżerowie niższego szczebla stanowili 35% ogółu badanych, średniego szczebla – 56%, a wyższego szczebla – 9%.

W badaniach podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest siła wpływu poszczególnych dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego?
2. Które obszary zarządzania zasobami ludzkimi w największym stopniu mogą przyczynić się do deprecjacji kapitału ludzkiego?

Do oceny siły negatywnego wpływu wybranych dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, w której 1 oznacza mały wpływ negatywny, natomiast 5 oznacza bardzo duży wpływ negatywny. Ocenie poddano 21 dysfunkcji występujących w 5 obszarach funkcji personalnej. W celu identyfikacji obszarów najsilniej oddziałujących na deprecjację kapitału ludzkiego obliczono wskaźnik siły wpływu dysfunkcji (Wd), ustalony jako średnia arytmetyczna wartości oceny i liczby wskazań. Średnia siła wpływu obszaru (Wo) została natomiast ustalona jako iloraz średniej siły wpływu dysfunkcji (Wd) i liczby dysfunkcji w danym obszarze. W tabeli zaprezentowano uzyskane wyniki (zob. tabela 2).

Tabela 2. Wpływ wybranych dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego

Obszar dysfunkcji	Dysfunkcja	Ocena wpływu					(Wd)*	(Wo) **
		1	2	3	4	5		
		Liczba wskazań						
Dobór pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja)	1. Przyjmowanie do pracy na podstawie kryteriów pozamerytorycznych („po znajomości”)	13	25	23	27	45	3,5	3,1
	2. Nierzetelne sformułowanie kryteriów selekcji pracowników	11	29	55	16	22	3,1	
	3. Nieprawidłowości w przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej	12	17	45	33	26	3,2	
	4. Przekazywanie przez pracodawców nieprawdziwych informacji o warunkach zatrudnienia	56	45	18	17	12	2,5	
	5. Brak opiekuna pracownika w procesie adaptacji	9	55	19	29	21	3,0	
Motywowanie	6. Przeciążenie pracą	10	17	23	32	51	3,7	4,0
	7. Niski poziom wynagrodzeń	0	0	30	44	59	4,2	
	8. Wynagrodzenie nieadekwatne do trudności pracy	7	13	45	27	41	3,6	
	9. Nieprzestrzeganie przepisów BHP	0	0	38	24	71	4,2	
	10. Zła atmosfera w pracy	3	9	9	45	67	4,2	

Tab. 2. Cd.

Ocenianie	11. Brak systemu ocen okresowych	16	20	27	29	41	3,4	3,8
	12. Brak powiązania wyników oceny z decyzjami kadrowymi	3	10	59	34	27	3,5	
	13. niesprawiedliwe oceny	0	0	33	23	77	4,3	
	14. Brak sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do wyników oceny	0	8	45	49	31	3,8	
Rozwój	15. Brak szkoleń	0	6	9	27	91	4,5	4,0
	16. Błędy w organizacji szkoleń (zły dobór technik szkoleniowych)	0	0	19	36	78	4,4	
	17. Brak ewaluacji szkoleń (procesu, szkolących i wiedzy uczestników)	0	17	99	6	11	3,1	
	18. Brak transferu wiedzy zdobytej na szkoleniach na stanowisko pracy	0	0	34	65	34	4,0	
Derekrutacja	19. Nieinformowanie o powodzie zwolnienia	64	37	17	7	5	1,8	1,9
	20. Zwolnienia niezgodne z przepisami prawa	54	39	22	10	8	2,1	
	21. Brak wsparcia dla osób zwalnianych w zwolnieniach grupowych	44	65	15	7	2	1,9	

* – (Wd) Średnia siła wpływu dysfunkcji; ** – (Wo) Średnia siła wpływu obszaru

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przedstawione wyniki badań wydają się potwierdzać negatywny wpływ dysfunkcji występujących podczas realizacji funkcji personalnej na stan kapitału ludzkiego, przy czym siła tego wpływu jest zróżnicowana w zależności od obszaru i rodzaju dysfunkcji. W grupie kluczowych dysfunkcji znalazły się następujące czynniki:

- brak szkoleń (Wd = 4,5),
- błędy w organizacji szkoleń (Wd = 4,4),
- niesprawiedliwe oceny (Wd = 4,3),
- niski poziom wynagrodzeń (Wd = 4,2),
- nieprzestrzeganie przepisów BHP (Wd = 4,2).

Wymienione wyżej czynniki można zatem uznać za główne przyczyny deprecjacji kapitału ludzkiego.

Analiza wyników badań pozwoliła także na ustalenie hierarchii obszarów zarządzania zasobami ludzkimi według wpływu dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego. Przedstawia się ona następująco:

- obszar motywowania i rozwoju ($W_o = 4,0$),
- obszar oceniania ($W_o = 3,8$),
- obszar doboru ($W_o = 3,1$),
- obszar derekrutacji ($W_o = 1,9$).

Obszary o szczególnie silnym wpływie dysfunkcji na stan kapitału ludzkiego to motywowanie oraz rozwój. Dla tych obszarów średnia siła wpływu została oceniona wysoko i wyniosła 4,0. Na drugim miejscu znalazł się obszar oceny, osiągając średnią siłę wpływu na poziomie 3,8. Jednak to właśnie w tym obszarze identyfikowano kluczowe stymulatory deprecjacji kapitału ludzkiego. Najmniej istotne, w opinii badanych, były natomiast dysfunkcje w obszarze zwolnień, co niewątpliwie wynika z tego, że dotyczą one osoby rozstające się z organizacją, a na osoby pozostające w niej mogą mieć jedynie wpływ pośredni.

Biorąc pod uwagę to, iż przydatność zawodowa pracownika jest funkcją jego kompetencji i motywacji, można przyjąć, iż etapami procesu kadrowego, które istotnie determinują możliwość wykorzystania potencjału ludzkiego w organizacji, są: motywowanie, ocenianie oraz rozwój. Dysfunkcje w tych właśnie obszarach mają zatem kluczowy wpływ na stan kapitału ludzkiego. Do błędów w procesie motywowania prowadzi przede wszystkim brak diagnozy potrzeb zatrudnionych oraz mała elastyczność systemu motywowania. Dysfunkcje w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego polegają głównie na zaniedbaniu działań ukierunkowanych na doskonalenie kompetencji pracowników. Mają one tak duże znaczenie, gdyż, aby sprostać wymaganiom gospodarki opartej na wiedzy, ważny jest rozwój zawodowy, który wpływa pozytywnie zarówno na elastyczność pracowników, jak i całej organizacji. Brak aktywności w obszarze rozwoju jest istotną przyczyną deprecjacji moralnej kapitału ludzkiego. Brak możliwości rozwoju to także ograniczenie możliwości zaspokojenia potrzeby samorealizacji, co wpływa na stopień zaangażowania pracowników znajdujących się na wyższych poziomach piramidy potrzeb A. Masłowa. Ogranicza to w przyszłości także możliwość zaspokojenia potrzeb podstawowych, gdyż podnoszenie kwalifikacji wiąże się zwykle z awansem płacowym.

Dysfunkcje pojawiające się na etapie oceniania stanowią równie istotne zagrożenie dla kształtowania optymalnej wartości kapitału ludzkiego, z uwagi na to, że ewaluacja pracowników jest podstawą większości decyzji kadrowych. Każda taka decyzja powinna być poprzedzana oceną, zaś jej trafność zależy od jakości danych pochodzących z ewaluacji. Dobór kryteriów oceny, jej metod i narzędzi, a także interpretacja uzyskanych wyników jest, podobnie jak w przypadku poprzednich obszarów, ściśle skorelowana z ryzykiem deprecjacji moralnej, gdyż nieprawidłowości w tym obszarze mogą ograniczyć szanse rozwoju wybranych jednostek, wpływając tym samym na obniżenie wartości ich kapitału. Nasilające się dysfunkcje w powyższych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi prowadzą do osłabienia zaufania i lojalności pracowników, co skutkuje deprecjacją społeczną. Ostateczną konsekwencją tych dysfunkcji może być całkowita utrata kapitału ludzkiego, czyli podjęcie przez pracownika decyzji o zerwaniu współpracy z organizacją.

Zakończenie

Jak można zauważyć, wpływ dysfunkcji na zarządzanie zasobami ludzkimi może być rozległy, a ich skutki mają niewątpliwie charakter kumulatywny. Podstawową ich konsekwencją jest deprecjacja moralna, stwarzająca duże zagrożenie dla efektywnego funkcjonowania zarówno poszczególnych jednostek, jak i całych organizacji. W gospodarce, której rozwój oparty jest na wiedzy, sukces rynkowy w coraz większym stopniu zależy bowiem od efektywności zarządzania. Na pierwszy plan wysuwa się zatem zdolność do pomnażania kapitału wiedzy, dająca szansę na wykorzystywanie możliwości otoczenia oraz pozwalająca realizować twórczy potencjał organizacji. Wiedza pozyskiwana w wyniku nieustannego rozwoju nie tylko sprzyja realizacji strategii nastawionej na wzrost wartości, ale umożliwia sprawny i zrównoważony rozwój oraz stabilizuje kondycję podmiotu w warunkach współczesnego, niestabilnego otoczenia. Prowadzi to do wniosku, że dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, z powodu ich wpływu na deprecjację kapitału ludzkiego, zagrażają stabilności i rozwojowi współczesnych organizacji.

Deprecjacji moralnej można jednak przeciwdziałać, gdyż poddaje się ona sterowaniu w większym stopniu niż deprecjacja biologiczna – trudno przecież zapobiec naturalnemu starzeniu biologicznemu organizmu (można co najwyżej łagodzić jego skutki). Menedżerowie, dążąc do ograniczenia procesu deprecjacji kapitału ludzkiego, powinni rozpocząć od zmniejszenia dysfunkcji

w obszarze rozwoju, motywowania i oceniania z uwagi na ich silne wzajemne powiązania oraz istotny wpływ na stan tegoż kapitału. Uzyskane wyniki badań wskazują, że niezbędne są następujące działania:

1. Inwestowanie w rozwój pracowników oraz zaangażowanie we właściwą organizację procesu szkoleń.
2. Zapewnienie godziwego wynagrodzenia za pracę – adekwatnie do stopnia jej trudności.
3. Dbłość o społeczne i materialne środowisko pracy za pomocą kształtowania pozytywnych relacji międzyludzkich oraz przestrzegania przepisów BHP.
4. Troska o sprawiedliwy i przejrzysty system oceniania.

Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi występowały i będą występować. Zróżnicowany może być jedynie stopień ich nasilenia oraz rozmiar negatywnych skutków, jakie powodują. Ograniczanie skali i zakresu występowania dysfunkcji w obszarach newralgicznych, z punktu widzenia ryzyka deprecjacji kapitału ludzkiego, ma szczególnie istotne znaczenie w warunkach kształtującego się obecnie rynku pracownika, kiedy coraz trudniej o pozyskanie i zatrzymanie cennych specjalistów. Dysfunkcje w wymienionych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi mogą bowiem pogłębić problemy kadrowe, ponieważ mają negatywny wpływ na *employer branding*. Konieczna jest zatem profilaktyka, w której istotną rolę odgrywa monitoring funkcji personalnej, dostarczający informacji na temat stanu realizacji poszczególnych etapów procesu kadrowego. Należy to uznać za punkt wyjścia do oceny zgodności przebiegu poszczególnych etapów zarządzania zasobami ludzkimi z przyjętymi standardami oraz opracowania strategii przeciwdziałania zdiagnozowanym nieprawidłowościom. Podsumowując, przeprowadzone badania pozwoliły na ustalenie tych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, w których pojawienie się dysfunkcji silnie oddziałuje na deprecjację kapitału ludzkiego. Może to dać asumpt do szerszych badań, koncentrujących się na diagnozie skali występowania dysfunkcji we wskazanych kluczowych obszarach polityki personalnej i kwantyfikacji ich wpływu na wyniki organizacji, oraz opracowywania strategii postępowania ukierunkowanej na ich redukcję. Warty rozważenia problemem badawczym jest też ustalenie korelacji między poszczególnymi rodzajami dysfunkcji i deprecjacji.

Bibliografia

- Adamiec M. (2011), *Potencjał ludzki w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Bieszk-Stolorz B. (2015), *Ocena stopnia deprecjacji kapitału ludzkiego z wykorzystaniem nieliniowych modeli regresji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 207.
- Bombiak E. (2016), *Elastyczność czy stabilizacja – dylematy polityki zatrudnienia we współczesnych organizacjach*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- CBOS (2014), *Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, [online] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_109_14.PDF, dostęp: 11.11.2017.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2011), *Diagnoza i przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K. (2005), *Dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach regionu łódzkiego w świetle badań pilotażowych* [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Domański S.R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Ehrenberg R.G., Smith R.S. (1997), *Modern Labor Economics*, Harper Collins, New York.
- Giegiel A. (2017), *Deprecjacja kapitału ludzkiego a efekt histerezy bezrobocia w Polsce*, [online] http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/235/original/3.pdf?1314948749, dostęp: 7.12.2017.
- Górecka K. (2009), *Kompetencje a kapitał ludzki i intelektualny* [w:] M. Gawrońska-Garstka (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo intelektualne Polaków*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań.
- Heninborch-Buhaj M. (2012), *Deprecjacja i odtworzenie kapitału ludzkiego*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, nr 1 (10).
- Janowska Z. (red.) (2010), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 3, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kieżun W. (2012), *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa.
- Kowalski T. (2010), *Zmiany w kapitale ludzkim a działania jednostek samorządu terytorialnego*, „Studia Lubuskie”, t. 6.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.